

Leder

Dette temanummer handler om to forskellige fænomener, nemlig tværfaglighed og teams. Fænomenerne kan være forbundne, men behøver ikke at være det. Artiklerne i dette nummer handler således både om tværfaglige og om monofaglige teams og handler desuden også om tværfaglige samarbejder, som ikke er organiserede i teams. Nummeret indeholder desuden både artikler, som omhandler tværfaglige samarbejdsrelationer indenfor samme organisation, og artikler, der analyserer tværfagligt samarbejde på tværs af såvel organisatoriske som institutionelle rammer.

Når vi i redaktionen har valgt at behandle teamorganisering og tværfaglighed i det samme temanummer, er baggrunden den, at der er tale om samarbejdsformer, som skønt de ikke i sig selv er nye, har fået ny aktualitet i lyset af de øgede krav til effektivitet, innovation og konkurrencedygtighed, som præger såvel den private sektor som den offentlige sektor. På nær en enkelt artikel er de cases, som artiklerne i dette temanummer tager udgangspunkt i, alle hentet fra den offentlige sektor, som i dag er den sektor, hvor teamstruktur og tværfaglighed tydeligst går sin sejrsgang.

Det er imidlertid ikke nogen hemmelighed, at den omstillingsproces, som den offentlige sektor har gennemgået siden moderniseringsprogrammets vedtagelse i 1983, har haft den private sektor som inspirationskilde. Det gælder således kravet om en effektivisering og afbureaukratisering af den offentlige sektor. Målet var en sektor, som i fremtiden ville være i stand til at producere såvel billigere som bedre velfærdsydelser og samtidig sætte den en-

kelte brugers behov i centrum. Stive professionsgrænser og stærke professionsidentiteter blev set som en hæmsko for opfyldelsen af denne målsætning. Anskuet i dette perspektiv kan introduktionen af teamorganiseringen og tværfagligt samarbejde i den offentlige sektor betragtes som en imødekommelse af borgernes behov, som henholdsvis skatteborger (lavere skatter) og som bruger (en service, der rettes mod den enkelte borgers behov). Dette fokus var især fremtrædende i første fase af moderniseringen af den offentlige sektor. Betegnelsen 'modernisering af den offentlige sektor' er senere blevet erstattet af betegnelsen 'New Public Management' (NPM).

Da Socialdemokraten Mogens Lykketoft overtog finansministerposten i 2000, kom der imidlertid mere fokus på de offentligt ansattes arbejdsvilkår under sloganet 'Det udviklende arbejde'. Betydningen af tværfagligt samarbejde og teamorganisering blev nu set som et middel til at skabe flere produktive udfordringer i de offentligt ansattes arbejdsliv, bl.a. ved at give den enkelte et bredere ansvarsområde og delegere beslutningsmyndighed fra den overordnede ledelse til de enkelte teams.

Såvel øget effektivitet som større arbejdsglæde var afgørende begrundelser for indførelse af selvstyrende teams i det private erhvervsliv. Her var det opgøret med en tayloristisk inspireret arbejdsorganisering, som havde vist sig at virke demotiverende og dermed kontraproduktiv, som var drivkraften. I industrien handlede det i høj grad om at styrke kammeratskabet, kollegialiteten og det fælles ansvar overfor arbejdsopgavens udførelse som kompensation for

et arbejde, der langt hen ad vejen forblev rutinepræget og monotont. Dette var især gældende for de ufaglærte arbejders vedkommende. Hvad angår de højtuddannede var tværfaglige teams eller projektorganiseringer udtryk for et ønske om at øge vidensdeling på tværs af enkelte personer og enkeltfagligheder. Og igen var målet øget arbejdsglæde og motivation og dermed øget produktivitet. Effektivitet og produktivitet skulle fremmes gennem øget vidensdeling og samarbejde mellem de enkelte professioner. For de professionelles vedkommende betyder de nye måder at organisere arbejdet på, at traditionelle forståelser af fagidentitet og professionsgrænser udfordres, og det samme gælder det vidensmonopol, som har udgjort den platform, på grundlag af hvilken de enkelte professioner har positioneret sig overfor andre fag- og professionsgrupper.

Men ét er de problemer, som søges adresseret via indførelse af teamorganisering og tværfagligt samarbejde. Noget andet er de konkrete effekter, som disse organisatoriske ændringer har på såvel kollegiale relationer som på ansvarsfordeling og ledelsesroller i og mellem de enkelte institutioner, som har ansvaret for opgavernes udførelse. Som det fremgår af artikeludvalget i dette nummer, er det ikke muligt på forhånd at udpege vindere og tabere. Det må undersøges konkret og i sammenhæng med de mulighedsbetingelser, som er en effekt af andre ændringstiltag, som fx IT-baserede teknologier, som resulterer i nye former for standardisering af arbejdet, nye krav til teamets performance, som det eksempelvis er tilfældet i psykiatrien, eller reformer, der omdefinierer de krav, som den pågældende institution forventes at leve op til, som det fx er tilfældet i gymnasiet.

Den første artikel i dette nummer er forfattet af Elisabeth Naima Mikkelsen, Anne Petersen og Anne Reff Pedersen. Den

omhandler de effekter det har, når intentioner om øget kvalitet i opgaveløsningen, opnået via et udbygget tværprofessionelt, tværsektorielt og tværorganisatorisk samarbejde, kobles sammen med ønsket om at opnå besparelser gennem nedbringelse af indlæggelsestiderne på de psykiatriske afdelinger. Som følge heraf overdrages en del af den behandling, som tidligere er blevet varetaget af behandlingspsykiatrien til socialpsykiatrien. Det gælder fx medicinering af patienter med svære psykiske problemer. Med udgangspunkt i Karl Weicks teori om 'sensemaking' i organisationer analyseres en række gruppe- og individuelle interviews med medarbejdere fra de to sektorer. I artiklen analyseres det, hvorledes medarbejderne i de to sektorer gensidigt konstruerer negative billeder af hinandens måder at håndtere deres professioneller praksis på, og hvordan dette fører til, at de to grupper ikke når frem til en fælles meningsskabelse af, hvad de hver især kan tilsammen. I stedet ender de med at konstruere samarbejdsproblemer på hver deres måde.

Den næste artikel, der er skrevet af Annette Kamp og Betina Dybbroe, har børnepsykiatrien som empirisk case. Analysegenstanden er her ikke det tværsektorielle, men det tværprofessionelle teamarbejde i en specifik institution. Det er imidlertid ikke det tværprofessionelle samarbejde betragtet isoleret, som er artiklens analyseobjekt, men derimod de forandringer, som et velkonsolideret tværprofessionelt teamarbejde påtvinges som følge af nye udefrakommende krav om øget performance i form af kortere sagsbehandlingstider og krav om større gennemsigtighed og ensartethed i beslutningsgrundlaget bag de enkelte diagnoser. I artiklen vises det, at den centrale rolle, psykiatriske tests tildeles som redskab til at sikre både øget effektivitet og et mere ensartet grundlag for diagnostiseringen, har konsekvenser for, hvilken viden

som betragtes som legitim for de indbyrdes samarbejdsrelationer og hierarkier på arbejdspladsen samt for oplevelsen af meningsfuldhed i arbejdet.

Alice Juel Jacobsen og Anders Buch analyserer med udgangspunkt i et etnografisk feltstudie på to gymnasier (STX og HTX) de ledelsesmæssige udfordringer, som følger i kølvandet på gymnasiereformens krav om tværfaglighed. Artiklen viser, hvordan reformens krav om tværfagligt samarbejde i teams sætter gymnasielærernes faglige autonomi under pres. Denne underminering af lærernes professionelle autonomi forstærkes af NPM-inspirerede tiltag, der øger kravene til evaluering og dokumentation kombineret med øget kontrol og styring af lærernes arbejdsindsats. Også den traditionelle ledelsesstil er under pres, idet reformen fordrer, at tidligere tiders driftsledelse afløses af en mere synlig og målsættende ledelse. Artiklens pointe er, at det faktum, at gymnasiets også i dag ledes efter principet *primus inter pares*/den bedste blandt ligemænd, producerer særlige former for ledelsesmæssige paradokser. Disse paradokser kommer bl.a. til udtryk i ledelsens angst for at praktisere en ledelsesstil, som kan opfattes som en yderligere underminering af lærernes autonomi. Lærerne derimod efterlyser en mere synlig ledelse, som kan hjælpe dem med at opfylde de forventninger, som reformen indeholder.

I sin artikel om det tværsektorielle samarbejde mellem hospitalsvæsenet og den kommunale visitation, om udskrivelsen af ældre patienter fra sygehus til ældrepleje, fokuserer Ditte Høgsgaard på, hvordan styringen og organiseringen af sundhedsvæsenet fører til ændrede former for selvledelse i samarbejdet. På baggrund af arbejdet med et aktionsforskningsprojekt om de sundhedsprofessionelles tværsektorielle samarbejde og kommunikation i forbindelse med ældre patienters udskrivelse fra hospital til

eget hjem, konstruerer Høgsgaard to fortællinger om samarbejdet om en udskrivelsessituation. Fortællingerne illustrerer, hvordan samarbejdet på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet ikke kun er et spørgsmål om professionernes kompetencer eller vilje til selvsamme. Tværtimod peger fortællingerne på, at New Public Management orienterede styringsformer anerkender forskellige sektordefinerede arbejdsformer. Når professionerne skal samarbejde på tværs af forskellige sektorlogikker, viser det sig, at de styringsformer der leder på professionernes arbejde, ikke altid arbejder i samme retning. I artiklen udfoldes således forskellige spændinger og paradokser i det tværsektorielle samarbejde, som følger af denne sektorlogik og påvirker både arbejdsvilkår og mulighedsrum for det tværsektorielle samarbejde. Spændinger, som blandt andet skyldes sektorernes forskelligartede vejledninger, procedurebeskrivelser og standarder for arbejdet.

I artiklen *Om forbundenheders velsignelser og forbandelser – et studie af de intrapsyriske konflikter, som teamorganisering kan påføre os* stiller Bendt Torpegaard Pedersen & Thomas Borchmann skarpt på uflagte arbejderes erfaringer og emotioner i forbindelse med en produktionsvirksomheds omlægelse fra en linjeorganisering til selvstyrende grupper. Med teamorganiseringen påføres arbejderne i produktionsvirksomheden nye relationer til hinanden, deres arbejde og den måde de aflønnes på. Hvor arbejderne under den daværende linjeorganiseringen stod til regnskab for deres egen indsats i kraft af individuelle akkorder, medfører teamorganiseringen en ny lønningsstruktur, hvor de enkelte teams aflønnes for deres indsatser som kollektiv med gruppeakkorder. Teamstrukturen giver således incitament til at skulle agere og løfte som kollektiv. På baggrund af spørgeskemadata ved opstart, efter et års arbejde

i teamstrukturen samt individuelle interviews analyserer Torpegaard Pedersen og Borchmann, hvorledes disse nye måder at være forbundne på giver anledning til konflikter og diskrepanser, men også forsøg på at håndtere og mindske disse i arbejdernes selvforståelser og i deres kollektiver. Særligt viser teamstrukturen sig, at give anledning til konflikter om, hvordan arbejderne håndterer relationen mellem deres egne og teamets interesser. Dette kommer blandt andet til udtryk som konflikter i relation til lønfællesskabet, hvor arbejdernes forskellige lønniveauer forud for teamstrukturen sætter sig spor i samarbejdet gennem forskellige emotioner som skam og frustration.

Sidst i nummeret bringes en kronik af rektor for Professionshøjskolen UCC, Laust Joen Jacobsen. Med professionshøjskole-

loven fra 2007 blev de tidligere Centre for Videregående uddannelser sammenlagt til otte professionshøjskoler. Professionshøjskolerne rummer de uddannelser, der uddanner professionsbachelorere som lærere, pædagoger og sygeplejersker. Professionshøjskolen UCC har netop åbnet et nyt Campus, som samler omkring 800 medarbejdere og mere end 7000 studerende i samme fysiske miljø, med ambitioner om et styrket tværprofessionelt samarbejde mellem professionerne og deres uddannelser. Kronikken har fokus på de ledelsesstrategier, som er udarbejdet med henblik på at sikre, at fusionens tværprofessionelle ambitioner lykkes. Der er tale om strategier, der både involverer overvejelser over udviklingsambitioner, organiseringsformer i faglige miljøer og udfordringerne for disse.

God læselyst.

Ida Juul, Sofie Sauzet, Janne Gleerup og Ole H. Sørensen.